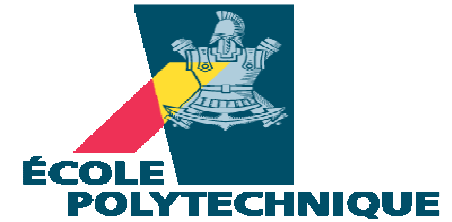




HEC MONTRÉAL



Processus d'innovation Business Model dans l'industrie du jeu vidéo

Chahira MEHOUACHI

DRM, Université Paris-Dauphine

Email : chahira.mehouachi@dauphine.fr

Patrick COHENDET

Mosaic, HEC Montréal ; BETA, Université de Strasbourg

Email : patrick.cohendet@hec.ca

Pierre-Jean BENGHOZI

CRG, Ecole Polytechnique, CNRS

Email : pierre-jean.benghozi@polytechnique.edu

14/09/2011

Sommaire

1 Contexte de recherche

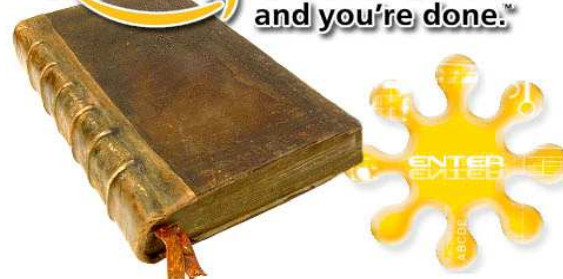
Questions de recherche

Design méthodologique

Principaux résultats

Conclusion

Contexte de recherche



Contexte de recherche

▶ Le concept de Business model (BM)

- Récent , origines « pratiques » et fortement connoté avec les TIC
- Intérêt évident mais difficulté d'opérationnalisation

▶ La définition de Business model dans la littérature

- Recettes business et catégories de classification
- En lien avec le concept d'**organisation**
 - Un BM reflète l'articulation entre les différentes composantes de la firme pour concourir à une certaine performance
- En lien avec le concept de **valeur**
 - Un BM se saisit au travers du positionnement d'une firme sur sa chaîne de valeur / système de valeur et de ses interactions avec les acteurs de cette chaîne / système en vue de fournir une proposition de valeur à un client final
- En lien avec le concept de **stratégie**
 - Un BM est le reflet du modèle de revenus de la firme et explicite la manière dont elle articule son organisation en interne avec son positionnement et ses interactions en externe

▶ La recherche académique sur les Business model

- Encore à ses balbutiements avec plusieurs zones d'ombre
 - Quelles délimitations pour le concept et quels ancrages théoriques ?
 - Quels mécanismes et leviers d'actions : création, modification, management de portefeuilles de BM, etc ?
- Focalisation sur des cas uniques, généralement des « success stories », avec la firme comme principale unité d'analyse

Sommaire

Contexte de recherche

2 **Questions de recherche**

Design méthodologique

Principaux résultats

Conclusion

Questions de recherche



► La question de l'innovation Business Model

- Difficultés à définir ce qu'elle est
 - Quelles sont ses dimensions ?
 - Par quels mécanismes / processus est-elle achevée ?
 - Quels problèmes / challenges se posent à l'innovation BM ?
 - Au travers de quels niveaux est-il possible de la saisir ?
- Difficulté à définir ce qu'elle n'est pas
 - Quelles différences par rapport aux innovations produit / innovations organisationnelles / innovations stratégiques ?

Quels sont les différentes dimensions et les processus à l'œuvre dans la création et la mise en place d'une innovation BM ?

Quels articulations entre ce type particulier d'innovation avec les catégories d'innovation dans la littérature existante ?

Sommaire

Contexte de recherche

Questions de recherche

3 **Design méthodologique**

Principaux résultats

Conclusion

Un contexte particulier de recherche : le jeu vidéo

▶ Intérêt des industries créatives

- Des industries avant-gardistes, exemplaires, aux caractéristiques distinctives
- Centralité des questions du management de l'innovation et de la créativité

▶ Intérêt de l'industrie du jeu vidéo

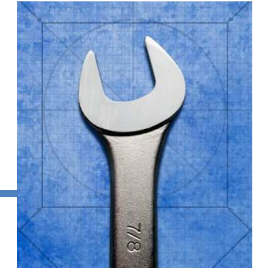
- Une industrie où cohabitent créativité technologique et artistique
- Industrie récente avec rythme rapide d'innovation et d'évolution
- Structure industrielle complexe et variation importante en termes de ruptures technologiques et de configurations structurelles

→ Evolution rapide et altérations fréquentes des BM

▶ Intérêt de la délimitation du champs d'étude à une industrie unique

- Limiter les sources de variance liées au différentiel entre caractéristiques des industries
- Meilleure focalisation sur le phénomène de BMI

Méthodologie de recherche



▶ Approche qualitative sur la base d'une étude de cas

- Unité d'analyse principale : le Business model
- Point de départ : les jeux en ligne

▶ Recueil de données

- Objectifs :
 - Comprendre les frontières du jeu vidéo en ligne, son émergence et son évolution
 - Saisir les perceptions des acteurs et leurs retours d'expérience par rapport à ces points
- Principe de triangulation : Données secondaires / Observation non participante / Entretiens semi-directifs

▶ Analyse de données

- Objectifs
 - Reconstruction de l'évolution du jeu vidéo en ligne
 - Identification des différents facteurs favorisant / contraignant cette évolution
 - Application d'une grille de lecture issue des travaux existants sur les BM , le management de l'innovation et enrichie durant le recueil
- Déroulement
 - Phase 1 : Lecture flottante et codage thématique
 - Phase 2 : Codage thématique et reconstruction du cas au travers d'une monographie

Sommaire

Contexte de recherche

Questions de recherche

Design méthodologique

4 Principaux résultats

Conclusion

Un BM unique ou une variété de BM ?

- ▶ Le jeu vidéo en ligne :
 - Considéré comme un BM unique
 - Pourtant depuis son évolution il a vu émerger et évoluer différentes « propositions de valeur » plus ou moins valorisées par les consommateurs
- ▶ Identification de 4 phases incorporant chacun des changements suivants :
 - Des reconfiguration de la chaîne de valeur : maillon / interfaces
 - Des reconfiguration de l'organisation interne et de la structure des firmes
 - Des nouveaux produits
 - Un nouveau modèle de revenus
 - Des changements au niveau des ressources et compétences requises
 - Des changements dans l'image et la légitimité du modèle



Émergence & évolution du jeu en ligne

▶ Phase 1 : L'émergence du jeu en ligne : d'un à plusieurs joueurs

- 1^{ère} formes : le MUD
- Modèle dominant : le jeu sur consoles
- Niche de consommateurs
- Technologies existantes mais difficilement accessible
- Les OG une activité périphérique

▶ Phase 2 : La diffusion du jeu vidéo : la révolution des studios

- Limite du modèle de jeux sur consoles
- Vulgarisation et diffusion d'Internet
- Opportunités liés au casual gaming et MMORPG → opportunité commerciale
- Développement d'actifs complémentaires : technologies de simulation, graphismes, modes de paiement....
- Effet de désintermédiation et rééquilibrage du pouvoir de négociation
- Nouvelles sources de valeur : publicité
- Compétences nouvelles essentiellement techniques et touchant à la distribution
- Une alternative pour les acteurs les plus faibles

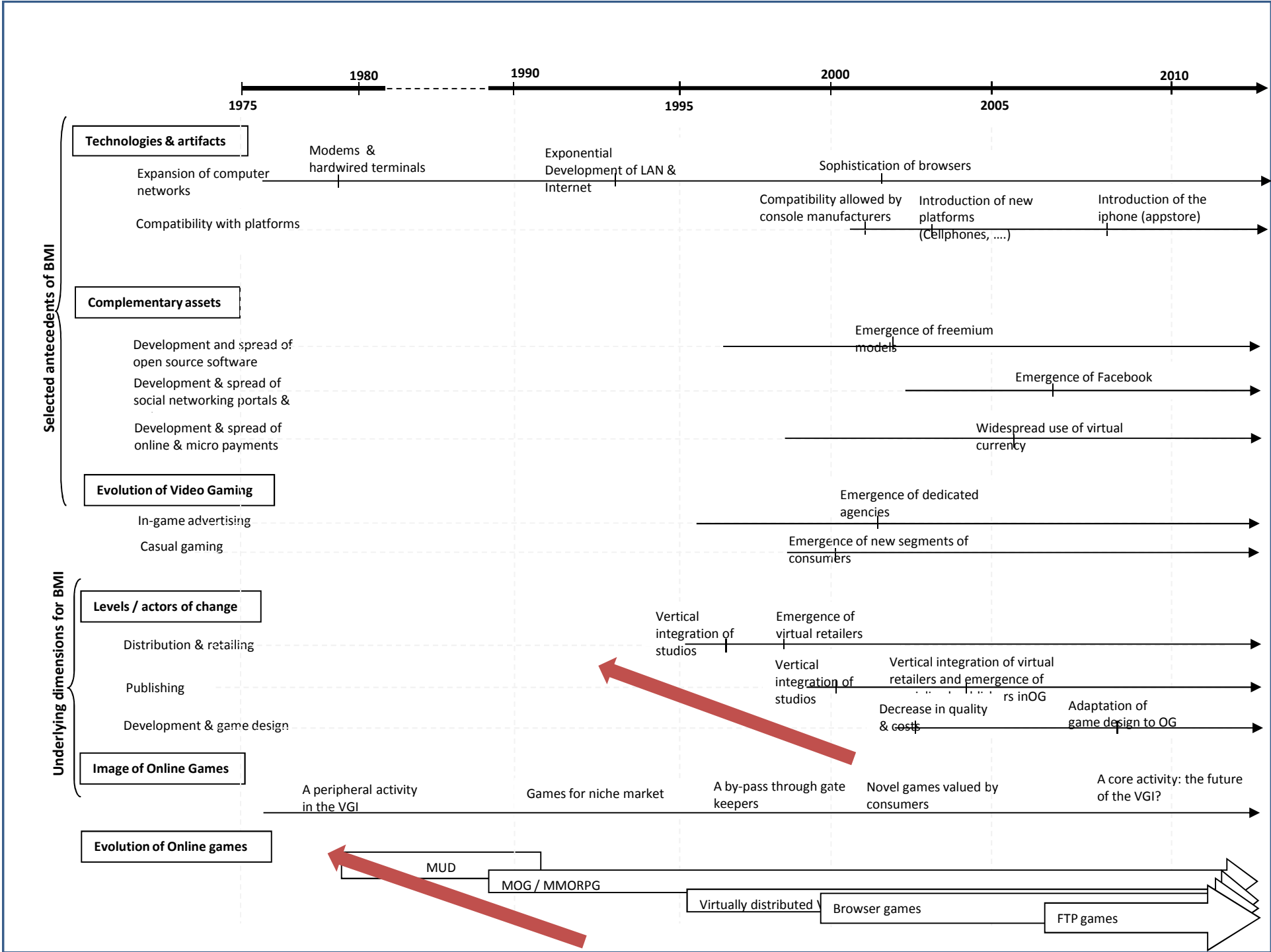
Émergence & évolution du jeu en ligne

▶ Phase 3 : Les browser games et « l'inondation » du marché

- Difficultés de protection de l'avantage lié à la désintermédiation
- Volatilité des consommateurs et évolution rapide des modes de consommation
- Émergence de nouveaux acteurs : les éditeurs en ligne
- Multiples cas d'échec
- « Menace » sérieuse pour le jeu sur consoles
- Activité périphérique « à surveiller »

▶ Phase 4 : Vers le renouveau du métier de développement : le modèle du FTP

- Limite du modèle en ligne dominant
- Vulgarisation des communautés et émergence des réseaux sociaux
- Recherche d'avantage concurrentiel défendable
- Nouvelles sources de valeur
- Des compétences repensées et adaptées → changement du cœur du métier de développement et nouvelle vision du consommateur
- Innovation stratégique
- Le jeu en ligne **EST** une alternative sérieuse au jeu sur consoles



Sommaire

Contexte de recherche

Questions de recherche

Design méthodologique

Principaux résultats

5

Conclusion

Contributions théoriques & empiriques

- ▶ Le jeu en ligne → une succession de business models et non un business model unique
- ▶ Identification des critères de changement et de renouveau de business model → des changements radicaux
 - Insuffisance de l'innovation technologique
 - Processus d'apprentissage organisationnels mais également inter-organisationnel
 - Mécanisme de changement au niveau de l'écosystème et pas uniquement internes à une seule firme
 - Phénomène de « path dependency » et seuil minimal de diffusion d'un BM
 - Escalade de changement de la chaîne de valeur
 - En termes d'activités et d'effets de désintermédiation
 - En termes de compétences et de ressources
 - Mise en évidence de la dimension cognitive d'un BM et des effets de sa légitimité sur son innovation
 - Une vision évolutive de la valeur et de sa dépréciation constante dans le temps
 - Nécessité d'engagement « continu » dans le redesign de BM
 - Nécessité de gestion d'un portefeuille de BM
 - Possibilité de co-existence de plusieurs BM performants à un instant T
- ▶ Vers un meilleur ancrage du concept de BMI
 - Possibilité d'appliquer les catégories existantes
 - L'innovation BM comme articulation entre plusieurs types d'innovation : notamment stratégique / produit / organisation
- ▶ Limites et voies de recherche
 - La généralisation à partir du cas et d'une industrie créative

Merci pour votre Attention

Des questions ?